

## Læring og kompetenceudvikling

# Sådan måler du læring og kompetenceudvikling

Af Morten Kamp Andersen, partner, proacteur ApS



Hvert år bruger danske organisationer millioner af kroner på medarbejder- og kompetenceudvikling. Og med god grund. Danmarks konkurrencefordele ligger bl.a. i, at vi hele tiden tilegner os ny viden og er i stand til at omsætte den.

På samme tid må vi erkende, at de fleste organisationer stadig er meget omkostningsbevidste. Siden finanskrisen, hvor HR's budgetter i særdeleshed blev beskåret kraftigt, skal ethvert initiativ overvejes inden det sættes i gang (læs: der skal laves business case) og evalueres bagefter.

### Kompetenceudvikling er en investering

Evaluering af læring er vigtigt, fordi det først og fremmest er en investering. Det er virksomhedernes investering i fremtidig vækst opnået gennem medarbejderne. Der kan være andre – sekundære – grunde til at bruge penge på medarbejderudvikling såsom fastholdelse af nøglemedarbejdere og teambuilding etc. Men det primære formål er at investere i medarbejdernes evner og adfærd og ultimativt i virksomhedens læring og værdi. Det betyder, at investering i kompetenceudvikling skal evalueres i forhold til det forventede udbytte, helt ligesom alle andre typer af investeringer skal.

### Tre årsager til at måle læring og medarbejderudvikling

At kompetenceudvikling er en investering betyder, at der er tre grunde til at måle medarbejderudvikling.

1. **Vi må vide om læringstiltaget opfylder det formål, det var meningen, det skulle.** Vi må vide, hvad der virker, og vi skal være bedre i stand til at vælge mellem forskellige læringsformer og -tilbud. Undersøgelser viser, at kun få holder kompetenceudviklingens resultat op mod dets formål.
2. **Vi må vide, om vi tilrettelægger det mest effektivt.** Selv om læringen opfylder det mål, der var hensigten, så er det også relevant at vide, om det er tilrettelagt mest effektivt; tidsmæssigt, økonomisk, mentalt, emotionelt etc.
3. **Vi må synliggøre den værdi, læringen skaber.** Igennem de seneste 10 år er der kommet et øget pres på HR til at synliggøre værdien af sine tiltag og være mere forretningsorienteret. Det er relevant at undersøge, om læringen har været pengene værd.





På trods af den omfattende kompetenceudvikling er det kun få organisationer, som måler og dokumentere effektivt (mere herom senere). Det er enten, fordi mange finder det for svært, eller at de ikke ved, hvordan det gøres. For andre handler det om, at de ikke kan se en årsag til at evaluere.

### Fem niveauer af evaluering

Når det kommer til selve evalueringen af læringen, synes jeg ikke, at der er kommet bedre alternativ end den klassiske Kirkpatrick model, som blev udviklet af Donald Kirkpatrick helt tilbage i 1959. Det er en fire-niveaus evaluering af læring. Der er senere blevet tilføjet et ekstra niveau af Jack Phillips i 1991 i hans ROI model, og de to tilsammen (Jacks model er egentlig bare en tilføjelse af et niveau til Kirkpatricks gamle model) er en solid model.

Medarbejderudvikling kan altså evalueres på fem niveauer. Forskellene mellem niveauerne skal forstås meget bogstaveligt – niveau 2 er bedre end niveau 1 osv. Niveauerne er:

**1. Tilfredshed med læringen.** Her er der fokus på udviklingsprogrammet, underviseren samt på, hvordan man forventer, at det gør en forskel i hverdagen. Spørgsmålet på dette niveau er: er deltagerne tilfredse med læringen?

**Sådan gør du:** Tilfredshedsundersøgelser via spørgeskemaer bruges ofte. De skal udfyldes ganske kort tid efter læringsforløbet er slut. De forefindes (alt for) ofte i papirformat. Problemet er, at korrelationen mellem læring og tilfredshed er i lig nul, og som evalueringsværktøj for medarbejderudvikling er det praktisk talt ubrugeligt.

**2. Måling af læringen.** Her er der fokus på, hvad deltageren mestre eller kan huske efter udviklingsforløbet, og man koncentrerer sin evalueringssindsats på at måle, hvad der rent faktisk er lært. Spørgsmålet på dette niveau er: Kan deltagerne gøre/mestre det lærte?

**Sådan gør du:** En test af brugen af det lærte udvikles. Det kan enten være i simulerede omgivelser eller observation af deltagerens brug af det lærte.

**3. Adfærdsændring.** Her er fokus på at måle ændringen i adfærden i den kontekst, som deltageren arbejder i. Her evalueres det, om deltageren faktisk bruger det lærte, og om det bliver brugt i det omfang, som det var hensigten. Spørgsmålet på dette niveau er: Bruger deltageren det lærte? »

- » **Sådan gør du:** Typiske evalueringsredskaber er observation, målinger og interviews. Her er det vigtigt, at evalueringen foregår i deltagerens kontekst.

**4. Organisationens mål.** På det fjerde niveau flyttes fokus fra deltagerne og over til organisationens resultater. Et udviklingsprogram har ofte det udgangspunkt, at man ønsker at forbedre et eller flere organisatoriske mål. Spørgsmålet på dette niveau er: Opnår vi de mål, vi havde forventet?

**Sådan gør du:** Her evalueres træningens indflydelse på disse udvalgte organisatoriske mål og processer. De organisatoriske mål udvælges på forhånd og der laves en base-line inden læringen påbegynder.

**5. Værdiskabelse/ROI.** På det femte niveau fokuseres evalueringen på den økonomiske værdi af organisationens resultater. Det er i bund og grund 'bare' at omsætte effekten på niveau fire til økonomi. Spørgsmålet på dette niveau er: Hvad var afkastet af investeringen?

**Sådan gør du:** Der findes mange økonomiske beregninger og nøgletal, som kan bruges. Den bedste til evaluering af den økonomiske gevinst/tab af kompetencemåling er Return On Investment (ROI).

Et par ord om ROI-beregningen. Det er en på den ene side en meget simpel beregning: (afkast - investering) / investering. En ROI vises typisk i procent. Afkastet er de målbare og direkte afledte økonomiske fordele af aktiviteterne. Investeringen er alle de relevante omkostninger, herunder direkte omkostninger til afholdelse af eksempelvis kurset, værdien af tiden som deltagerne bruger, eventuelt forventet produktivitetstab efter kurset (som man ofte ser), omkostninger ved forstærkningsindsatser etc. Gevinsterne er de organisatoriske måls værdi, og de kan omvendt være svære at estimere.

På den anden side er ROI beregningen kompliceret, for den bygger på en række antagelser, som både gør beregningen følsom over for få variable, og som kan være sværere at estimere.

#### **Niveau 1 er den mest brugte, men den mindst anvendelige evaluering**

Tilfredshedsundersøgelser (niveau 1) er den mest brugte evaluering i Danmark, men man kan sætte spørgsmålstegn ved, hvad udbyttet af tilfredshedsundersøgelser og videnstest egentlig er. Tilfredshedsundersøgelser og videnstests er ikke evaluering. 'Evaluate' betyder på engelsk "to put a value on something". Det er først på niveau 3 og opefter, at relevansen af dataene er brugbare i forhold til at holde resultaterne op imod formålet med læringen. Først på niveau 4 kan vi begynde at sætte en værdi på læringen. Rigtig evaluering begynder på niveau 4. Dette nødvendiggør tydeligvis, at man samler data ind før og efter udviklingsprogrammet, hvilket er en vigtig pointe omkring måling af læring: etablering af baseline.

#### **Guidelines til dit evalueringssystem**

Der findes en række tommelfingerregler til, hvordan man bør lave sit evalueringssystem. Et par af de vigtigste er:

- **Enkelthed.** Undgå en masse krævende papirarbejde og mange møder.
- **Evalueringen starter inden læringen.** En effektiv evaluering kræver en baseline. Hvis du kun evaluerer efter aktiviteterne, opnår du ikke den fulde effekt.
- **Varier metoden.** Der findes mange forskellige former for læring og medarbejderudvikling – brug ikke én skabelon for dem alle.
- **Målingen må ikke være målet i sig selv.** Måling er et middel til at skabe bedre læring og udvikling. To af de vigtigste formål med ROI er at allokere ressourcer og optimere HR-processer. Men hvis man ikke passer på, så kan evalueringer og ROI-beregninger få 'deres eget liv'.
- **Mål på få udvalgte ting.** Det er ikke relevant at måle på alle initiativer. Faktisk bør man kun måle på få strategiske projekter. ROI-målinger er en omstændelig men potentiel frugtbar øvelse.
- **Husk: Tilfredshedsundersøgelser og videnstests er ikke evaluering.** Rigtig evaluering begynder på niveau 4.

#### **Brug mange data i designfasen**

Brug af data er ikke kun forbeholdt målings- og evalueringfasen. Allerede i designfasen bør tal, evidens, analyser og ikke mindst tidligere evalueringer være en integreret del af arbejdet. Det er et overset element ved måling af læring og i mine øjne en væsentlig grund til, hvorfor målingen af læring er svært eller stadig virker ufuldstændig, når det er lavet. Der ligger et væsentligt arbejde før selve udformningen af læringsindholdet og -formen laves.

Denne artikel er skrevet på baggrund af to White Papers om måling af HR-aktiviteter. De to White Papers "Return On Investment (ROI) måling af HR" samt "Evaluering af medarbejderudvikling" kan begge downloades gratis på proacteur's hjemmeside. I disse rapporter bliver både processen omkring måling af læring vist og beskrevet samt en mere dybdegående beskrivelse af brugen og faldgruberne ved ROI beskrevet. «